
DIFERENCIAS ENTRE LA PARTICIPACIÓN DE MUJERES Y VARONES

En el servicio civil, en las entidades públicas del Perú.

DIFFERENCES BETWEEN THE PARTICIPATION OF WOMEN AND MEN

In the Civil Service, in Public Entities of Peru.

Pedro Miguel Huamán Soto¹

¹Maestro en Gerencia Pública de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-2819-0526>

Email: phuaman@neumann.edu.pe

RESUMEN

El objetivo de la investigación fue identificar las diferencias entre la participación de mujeres y varones en el servicio civil, en las entidades públicas del Perú, 2004 - 2017. Para llevar a cabo dicho cometido, se desarrolló una investigación del tipo básico; el diseño conveniente fue observacional, retrospectivo, longitudinal, descriptivo; el muestreo utilizado fue no probabilístico, por conveniencia y estuvo compuesto por los documentos históricos del Informe de la Mujer en el Servicio Civil Peruano, comprendido por los periodos 2004 – 2017; como instrumento se hizo uso del análisis documental; así mismo, para la comprobación de las hipótesis se utilizaron estadísticos

paramétricos y noparamétricos, en función de la normalidad de los datos. La principal conclusión obtenida, refiere que se comprobaron tres diferencias significativas en los Salarios, en la Edad y el Grupo Ocupacional; con respecto al número deservidores en las regiones, solo el 20% del total no muestra brechas; con respecto al nivel educativo, los tres niveles educativos inferiores muestra diferencia significativas, mientras que los tres niveles educativos superiores no muestran diferencias significativas, sin embargo, la mayoría del personal tiene estudios superiores; con respecto a la capacitación, existen brechas menores entre hombres y mujeres, pero aún falta mayor



data para hallar una diferencia significativa, solo se ha realizado la medición a nivel descriptivo en ese aspecto.

Palabras clave: género, salario, características demográficas, aspectos laborales, capacitación.

ABSTRACT

The objective of the research was to identify the differences between the participation of women and men in the civil service, in the public entities of Peru, 2004 - 2017. To carry out this task, a basic type of investigation was developed; the convenient design was observational, retrospective, longitudinal, descriptive; The sampling used was non-probabilistic, for convenience, and was composed of the historical documents of the Report of Women in the Peruvian Civil Service, comprised by the periods 2004 - 2017; As an instrument, documentary analysis was used; Likewise, parametric and non-parametric statistics were used to test the hypotheses,

depending on the normality of the data. The main conclusion obtained refers to the fact that three significant differences were found in Salaries, Age and Occupational Group; Regarding the number of servers in the regions, only 20 % of the total show no gaps; With regard to educational level, the three lower educational levels show significant differences, while the three higher educational levels do not show significant differences, however, most of the personnel have higher education; With regard to training, there are smaller gaps between men and women, but there is still more data to find a significant difference, only descriptive measurement has been carried out in this regard.

Keywords: gender, salary, demographic characteristics, labor aspects, training.

Introducción

Antes que los Estados de diferentes partes del mundo afrontaran los distintos fenómenos globales como la internacionalización, la



globalización y la integración regional, tuvieron la necesidad de redefinir los procedimientos que permitan la adecuada coordinación y distribución de los servicios públicos, de acuerdo a las normas reguladas por el sistema de cada gobierno. Debidamente, Korsmit y Velders (1997) en su plan resaltaron que, el grupo de servidores públicos es el responsable de garantizar la calidad, el profesionalismo y la integridad de la administración en consulta con el gobierno; por lo que, el serviciocivil viene a ser uno de los atributos esenciales en la condición del ser de un Estado.

En Latinoamérica, el servicio civil fue influenciado específicamente por los Estados Unidos de Norteamérica, entre varias instancias, destaca principalmente la presión de los ciudadanos hacia el Congreso, además países como Brasil, Argentina, Chile y Uruguay, tuvieron fuertes influencias de Inglaterra y Francia. No obstante, a lo largo de los años cada país ha desarrollado un propio sistema de servicio civil, donde la meta principal para todos

es la mejoría de la calidad de los servicios civiles, ya que de acuerdo al documento de trabajo presentado por Lacoviello y Chudnovsky (2015) del Banco de Desarrollo de América latina, los servicios civiles son fundamentales para el desarrollo de capacidades estatales que faciliten la implementación de las políticas prioritarias de los gobiernos, siendo que se identificó una notable heterogeneidad en los procesos de profesionalización de los servicios civiles, fluctuando entre países que comienzan la reforma modificando las reglas formales como en la Constitución en República Dominicana, y otros que la impulsan operando sobre las prácticas organizacionales por necesidad como en el Perú, o por convicción como Chile.

En el Perú, criterios como el acceso, la permanencia, la remuneración, los distintos puestos de trabajo, las condiciones y los derechos laborales en los servicios civiles, se continúan procesando para que se logre alcanzar la paridad en condiciones laborales entre los hombres y las mujeres. No obstante, según el informe realizado por la Autoridad



Nacional del Servicio Civil - Servir (2019), durante el periodo del año 2004 hasta el año 2017, el sector público contaba con alrededor de 1 millón 422 mil servidores, de los cuales 47 % eran mujeres, por lo que se afirma que se ha incrementado en casi 4 puntos porcentuales la proporción de servidoras públicas, siendo que entre los años 2016 y 2017 dicha proporción no varió. Además, la presencia de la mujer sigue siendo mayor en el sector público, donde prácticamente, 5 de cada 10 servidores son mujeres, en comparación con las 3 de cada 10 personas que trabajan en el sector privado formal.

Así también, se puede analizar diversos indicadores sobre el rol que cumple la mujer y el varón en el sector civil peruano durante el periodo mencionado, como el grado de estudios, edad, brecha salarial y participación en los grupos ocupacionales, siendo este informe presentado por la Autoridad Nacional del Servicio Civil - Servir (2019), se observa que la participación de la mujer continúa siendo mayoritaria en las carreras especiales con un 54

%, por la fuerte presencia de enfermeras en el sector salud y de profesoras de educación inicial y primaria en el sector educación; a nivel educativo, continua el predominio de las servidoras públicas con educación superior completa con un 73 %; en términos de edad, consta una mayor proporción de 41% de servidoras mujeres en el rango de 30 a 44 años; y con respecto a los salarios, ha habido importantes avances, reduciéndose estas diferencias de 23 % a 14 %.

Por ello surge la siguiente interrogante, materia de investigación, ¿Cuáles son las diferencias entre la participación de mujeres y varones en el servicio civil, en las entidades públicas del Perú?,

Por tal razón es que la muestra está compuesta por los documentos históricos del Informe de la Mujer en el Servicio Civil Peruano, comprendida por los periodos 2004 – 2017. Se consideró este tipo de muestreo, porque el principal criterio es el del investigador y es posible un sesgo de selección (Malhotra, 2008). Sin embargo, en este caso se han considerado



documentos, reduciendo el sesgo al mínimo.

Marco teórico

Conceptos de Género

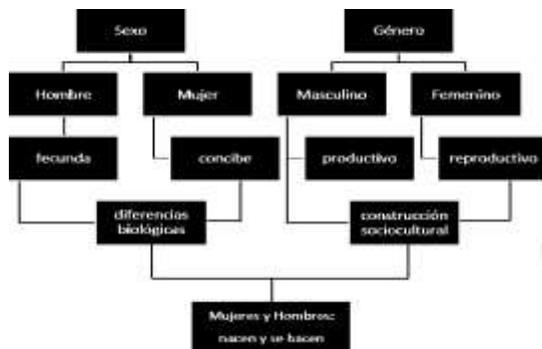
El género es una edificación social que se determina según el sexo con el que se nace, a partir del cual las sociedades difunden a sus ciudadanos guiones y pautas permitidas y socialmente valoradas sobre las formas de ser, sentir y actuar atribuidas a lo femenino y masculino (Bravo, 2019).

Se entiende que el género, son roles, responsabilidades y aspiraciones sociales de las personas supeditado en el caso, si son mujeres u hombres. En mérito del género, la comunidad también determina las aspiraciones y oportunidades a las que accedemos.

El género es diferente según la sociedad en que se vive y varía con el transcurso de los años, debido que, construido socialmente y aprendido a través de la socialización desde la infancia por intermedio de la familia, organizaciones, medios de

información, sociedad en general, pueden ser discutidos y modificados. En la figura 1, se detalla la diferencia entre género y sexo:

Figura 1. Diferencia entre sexo y género



Fuente: Elaboración propia

Participación en el Servicio Civil

Salario

Snell (2008) sostiene que, los colaboradores aspiran a medios de remuneración que perciban como justos a sus competencias. En contraparte, la empresa ofrece a los colaboradores un incentivo real por la realización de sus funciones. Con ello, los colaboradores tienen una fuente de ingresos constante que les permite sostener los diferentes gastos que tienen en el desarrollo de su vida diaria.

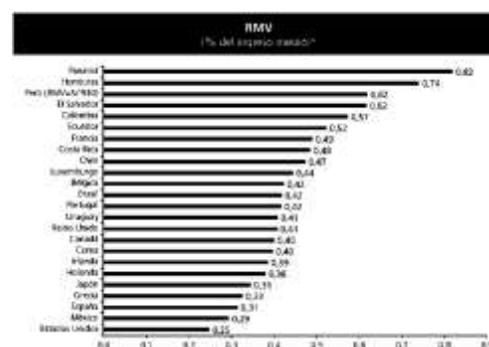
De igual manera, describen que es insustituible que la renta de un colaborador sea justo en términos de lo que perciben otros trabajadores por los aportes en el crecimiento de la organización. El salario que perciben los colaboradores, no sólo afecta el nivel de vida del colaborador, también tiene un efecto directo en el estatus y el reconocimiento que pueden lograr interna y externamente en la empresa.

El rol de las empresas, dentro del ámbito de las remuneraciones es conseguir un punto de equilibrio entre las remuneraciones monetarias y no monetarias, teniendo en cuenta el rol fundamental que tiene el dinero en el nivel de vida y estatus social del colaborador. Cabe destacar, que poner atención al ámbito psicológico y social dentro de las actividades del colaborador puede tener mayor peso y superior impacto, en apreciar las aportaciones que realiza dicho colaborador. Tiene un efecto directo en su rendimiento y, por ende, se podrán alcanzar los resultados esperados.

En Perú, durante el 2016 el ENAHO (Encuesta

Nacional de Hogares sobre Condiciones de Vida y Pobreza), la actual remuneración vital representado por 930 soles representa alrededor del 62 % por ciento del ingreso medio en comparación con Colombia, Chile, México y otros.

Figura 3. Ingreso medio de un trabajador dependiente a tiempo completo de la OECD



Fuente: Obtenido de OECD, ENAHO (2016).

i) Brecha Salarial

Brecha es separación, agujero, vacío, déficit, espacio, hueco; económicamente “es toda diferencia económica por diversos factores o circunstancias sociales” (Alcaraz, Hughes y Martínez, 2012). Respecto a la brecha salarial resalta la desigualdad de salario que perciben, hombres y mujeres.

El salario “remuneración al factor trabajo, es el pago de la mano de obra asalariada” (Méndez,



2009) puede ser diaria, semanal, mensual, o lo que pueda percibir el trabajador por la labor que desempeña. La brecha salarial de género se define como “la distancia existente entre lo que cobran hombres y mujeres y en la cual intervienen una combinación de distintos factores” (Méndez, 2009).

Las causas más frecuentes en nuestro país son: nivel y tipo de educación, número de hijos, estado civil, origen étnico, experiencia laboral, raza, religión y estatus del trabajo.

Es innegable el avance de las mujeres en educación y trabajo, a pesar de ello, la brecha salarial aún es conocida. “La participación de las mujeres en el gabinete ministerial es de 26,3 % y hombres 73,7 %. En gobiernos locales se mantiene baja, entre 2011 y 2014, el promedio nacional mostró un leve aumento del 2,7 % al 3,8 %” (INEI, 2013). Lo que evidencia la carencia de políticas públicas de parte del gobierno de turno respecto a la igualdad de género e igualdad salarial. De igual manera, la brecha salarial alcanzada por las entidades privadas es de 20 %; resultado que tiene una fuerte relación con

causantes discriminatorias, teniendo en cuenta las horas que dedican las mujeres al trabajo, en comparación con los hombres; debido que, las mujeres dedican muchas más horas a trabajos del hogar.

En Perú, se mantiene un enfoque errado respecto a las oportunidades laborales, donde el hombre siempre tiene que ser primero es decir el hombre percibe un salario más alto. Las dimensiones de la brecha salarial de género son 4:

- a. Educación, “proceso en que se estructura el sistema educativo formal, se desarrolla en los siguientes niveles: Educación Inicial, Educación Primaria, Educación Secundaria y Superior” (INEI, 2013).
- b. Trabajo, “esfuerzo humano aplicado a la producción de la riqueza, extrayéndola, obteniéndola o transformándola” (Samuelson, 2010) complementado con el esfuerzo intelectual, y la cantidad de tiempo que brinda el hombre en la producción de bienes y servicios dentro la economía en determinado ámbito geográfico.



- c. Experiencia laboral, “conjunto de conocimientos y aptitudes que un individuo o grupo de personas ha adquirido a partir de realizar alguna actividad profesional en un transcurso de tiempo determinado (Jimenez, 2006). Se infiere, como el tiempo que dedica y la acumulación de competencias y habilidades durante su etapa laboral en una o varias empresas.
- d. Carga familiar, “responsabilidad económica, que tiene que ver con el bienestar familiar, como su mantención, el pago de cuentas, salud, la educación, recreación, en beneficio de los familiares directos”. (Warren, 2013). Es el compromiso con la calidad de vida que se brinda a los hijos, esposa(o), amparado por la ley, donde la persona responsable tiene que asumir un compromiso y cumplir los estándares de bienestar y plenitud hacia sus familiares.

Metodología

El tipo de investigación es básico, pues solo se describe e investiga la relación entre constructos y no se modifican las variables en estudio (Hernández y Mendoza, 2018).

Diseño de la investigación

En cuanto al diseño de la investigación, se puede determinar cuatro criterios importantes como lo indica Hernández y Mendoza (2018).

- i. Interferencia del investigador con el estudio: Es observacional, porque el investigador solo se limitará a realizar una descripción del fenómeno estudiado.
- ii. Periodo en el que se capta la información: Retrospectivo, porque se levantará información anterior al inicio el estudio.
- iii. Evolución del fenómeno estudiado: Longitudinal, pues los datos fueron tomados en diferentes periodos (2004 – 2017).
- iv. Número de poblaciones estudiadas: Descriptivo, porque solo se tiene una población.

POBLACIÓN Y MUESTRA

Población

El universo de estudio está compuesto por los documentos históricos del Informe de la Mujer en el Servicio Civil Peruano - SERVIR.



Muestra

A través de un muestreo no probabilístico, por conveniencia, se estableció que la muestra está compuesta por los documentos históricos del Informe de la Mujer en el Servicio Civil Peruano, comprendida por los periodos 2004 – 2017. Se consideró este tipo de muestreo, porque el principal criterio es el del investigador y es posible un sesgo de selección (Malhotra, 2008). Sin embargo, en este caso se han considerado documentos, reduciendo el sesgo al mínimo.

Análisis y resultado

Salario

La información correspondiente al salario de hombres y mujeres muestra que, tanto en la gestión pública como privada el salario es mayor en hombres. Además, hubo un incremento salarial casi constante para ambos sexos. En el sector privado ha habido caídas salariales tanto para hombre como mujeres, mientras que en el público sólo las mujeres han sufrido de esta afección económica, como se registró en el año 2005.

Los incrementos salariales han acompañado a la reducción de la brecha salarial. Esta reducción no ha sido del todo constante, ya que incluso en algunos años la brecha se ha mantenido y hasta acrecentado.

La gestión pública registra en el periodo 2004-2017 brechas por debajo del 24 % (pico correspondiente al año 2008), mientras que su contraparte privada está por debajo del 54 % (pico correspondiente al año 2004). De esta forma la gestión pública registra brechas menos distantes entre el salario según sexo, entre 23 % y 10 %, mientras que la gestión privada ha manejado una brecha salarial de entre 54 % y 22 % correspondientemente.

Gestión pública

Los salarios en la gestión pública han tenido un crecimiento sostenido a lo largo de los años. En el caso de los hombres este crecimiento ha sido constante, con incrementos importantes en los años 2007, 2013, 2014 y 2016, en los cuales ha habido un aumento de entre S/. 150 y S/. 240,



con respecto al año anterior. Para el salario de las mujeres, el crecimiento ha sido casi constante (con excepción del año 2005, en el cual, el salario descendió en S/. 23 con respecto al año anterior), registrando los aumentos más marcados en los años 2006, 2009, 2014, 2016 y 2017, con aumentos de entre S/. 100 y S/.170.

Brecha salarial

En cuanto a la brecha salarial entre hombres y mujeres, se ha evidenciado una reducción porcentual considerable, tanto en el sector público como en el privado. En el caso de los servidores civiles, entre el 2008 y el 2017, hubo una reducción de 9 puntos porcentuales en la brecha de ingresos, esto evidencia que se han ido acortando las distancias salariales lo cual no ha sido un proceso constante y paulatino, ya que ha habido años como el 2006, 2009 y el 2012 donde se evidenciaron las brechas más bajas con 12 % y 11 % (además del año 2006 con una brecha del 10 %) respectivamente, luego de lo cual no se han alcanzado cifras superiores a las del 2008, manteniéndose todas ellas por debajo

del 19 %.

En el sector privado la brecha es claramente superior. Con base en el 2004 con una brecha del 53,8 %, se ha alcanzado, en el 2017, una reducción de 13 puntos porcentuales. Si bien se registran periodos como el 2004 - 2007 donde la brecha se ha ido reduciendo de forma constante, también se registran años como el 2007 y 2009 donde, si bien se alcanzaron los porcentajes más bajos, fueron precedidos por incrementos significativos de 21 y 14 puntos porcentuales, en sus años posteriores correspondientes. En los últimos años, periodo 2013 - 2017, la brecha se ha mantenido cercana al 40 %, cifra que si bien está por debajo a las registradas desde el 2010 son significativamente altas, al menos con respecto a la gestión pública.

Edad

Ha habido un incremento de casi 400 mil servidores civiles claramente asociado al aumento de la población y las demandas que acarrearán. Con 1 422 815 personas en el 2017, la mayor proporción corresponden al rango de



edad de 30 a 44 años y de 45 a 64 años, con poco más de medio millón cada uno. La participación de personas jóvenes, tanto hombres como mujeres, de 14 a 29 años ha ido creciendo de forma casi constante desde el 2004, alcanzando las 265 271 personas.

El mayor incremento corresponde al rango de edad de 45 a 64 años, quienes duplicaron su cantidad de participación en este sector. La distribución entre la participación de hombres y mujeres en el sector público es casi la misma en el 2008 y el 2017, con una mayor participación de los primeros antes mencionados y un aumento de aproximadamente 3 puntos porcentuales (más de 50 mil puestos) en favor de las mujeres. El aumento de la participación femenina ha sido más evidente en los rangos de 30 a 44 años y de 45 a 64 años con casi aproximadamente 50 mil nuevos puestos en cada rango.

Región

La gran mayoría de regiones registra un aumento en la participación de mujeres como

servidores públicos con excepción de las regiones de Madre de Dios y Tacna, en cuyos casos sus cifras fueron aumentando y disminuyendo desde el 2008 hasta alcanzar una similar a la inicial en el 2017. En el caso de los hombres, la región de Ayacucho registró un marcado descenso en la participación masculina en el 2017 con respecto al 2008, hubo una caída súbita de casi 3 000 servidores masculinos sufrida en comparación a la cifra del 2016. Casos similares, pero menos marcados, se suscitaron en Cajamarca, Pasco y Tacna.

Como es lógico, la capital registra los mayores aumentos, en el 2017 con respecto al 2008, en participación de servidores públicos tanto en hombres como mujeres, alcanzando los 56 442 y 44 052 nuevos puestos respectivamente, y reuniendo casi medio millón de personas en el 2017. Si bien la participación de los hombres en el sector público es aún mayoritaria a nivel nacional, regiones como Huancavelica, Lambayeque y Tumbes registran una mayor participación de mujeres en el 2017, mientras que las regiones de Cusco, Lambayeque y



Ayacucho registran un crecimiento (en el 2017 con respecto al 2008) en la participación de mujeres superior al de varones en superior casi en 10 mil puestos, con casos similares en Puno, Cajamarca, Piura, Ancash, Huancavelica, entre otras regiones.

Nivel educativo

Los niveles de educación secundaria y educación superior universitaria son los que han aumentado en mayor medida su participación en el sector público, con 141 149 y 249 930 nuevos servidores públicos respectivamente. Si bien en el 2017 la cantidad de servidores públicos fue de 1 422 815, la mayor parte de ellos siguen siendo varones con 755 065, por debajo de las 667 749 mujeres.

El aumento de trabajadores ha favoreciendo al sexo femenino con 225,025 puestos, aproximadamente 53 mil por encima del símil masculino. Dentro de estas cifras nuevamente el nivel secundario y el superior universitario han sido los más representativos con 54 824 y 162 380 nuevos puestos en el 2017, con respecto al

2008. Además, la participación de mujeres con formación superior universitaria y no universitaria es superior en el año 2017, con respecto a los hombres, posicionamiento que se ha mantenido claro desde el 2014 en dichos niveles educativos.

Aspectos Laborales

Así como se incrementó la cantidad de servidores civiles, también se evidenció un crecimiento paulatino de los salarios. En base al grupo ocupacional tanto en funcionarios, profesionales y técnicos, la brecha salarial se redujo considerablemente en el 2017 con respecto al 2008, mientras que en el caso de auxiliares y carreras especiales la brecha tuvo una reducción mínima o incluso se amplió.

En cuanto a la participación según el sexo en el nivel de gobierno las cifras en el año 2016 y 2017 han sido bastante similares con una brecha de 8 y 6 puntos porcentuales, respectivamente. En cuanto a la beca a la excelencia en el periodo 2013 - 2017, la distribución favorece ligeramente



a las mujeres con 91 becas, una unidad por encima de los hombres.

Discusión

De acuerdo a los resultados, hay diferencias en el acceso a la capacitación y desarrollo de competencias para los servidores civiles, las cuales se brindan principalmente en los hombres, así mismo, la brecha es más grande en el nivel de gobierno local, esta situación se relaciona con lo indicado por Aguirre (2016), quien da a conocer que los gobiernos locales tienen escasa orientación para implementar el enfoque de género en los procesos de gestión local porque aún no existe una metodología clara y fácil de imitar, desde el MEF y el MIMP; incluidos los instrumentos para la implementación de las políticas públicas que promuevan el enfoque de género y el gasto equitativo en contratación según cuota de género.

Principales hallazgos

A continuación, se muestra una descripción de

los principales hallazgos en cada indicador evaluado:

i. Género

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación, existen diferencias entre los servidores civiles hombres y mujeres, con respecto a las diferentes dimensiones evaluadas; se observó que dichas diferencias fueron mayores principalmente en los inicios de los periodos evaluados; lo cual se ha disminuido en el tiempo, como lo demuestran los últimos periodos evaluados, donde las brechas o diferencias son menores en la mayoría de los casos. Sin embargo, aún predomina el género masculino sobre el femenino, en cuanto al número o proporción.

ii. Salario

La diferencia de salarios en la gestión pública es corta, sin embargo, a través del tiempo no ha mostrado cambios relevantes; en el caso del sector privado, la diferencia de los salarios es mayor y en el tiempo ha variado en un pequeño



porcentaje. Al comparar las brechas salariales entre la gestión pública y privada, se observa que ambas brechas son muy variables, pero la brecha en el sector privado es mayor.

Conclusiones

De acuerdo a los resultados, se concluye que existen diferencias entre la Capacitación de mujeres y varones en el servicio civil; durante los periodos 2015 y 2016, el número de beneficiarios incrementó y este número es superior en los hombres, aumentando de 51,93 % a 53,39 % y reduciéndose en el caso de las mujeres de 48,07 % a 46,61 %; el número de Beneficiarios de la Capacitación por nivel de gobierno, en el periodo 2016, muestra que las mayores diferencias se da a nivel local, donde los hombres representan el 55,43 % y las mujeres el 44,57 %; en el caso de la Formación de la Escuela Nacional de Administración Pública, en el periodo 2016, la brecha es mayor y se encuentra en los gobiernos regionales, donde el 68,19 % son hombres y el 31,81 % son mujeres; el curso con el mayor número de beneficiarios

(Estructura y funcionamiento del Estado) cuenta con el 54,28 % de hombres y el 45,72 % de mujeres; el programa con el mayor número de beneficiarios (Programa de alta gerencia) cuenta con el 55,43 % de hombres y el 44,57 % de mujeres. Sin embargo, es necesario precisar que, se requiere mayor información para hallar una diferencia significativa.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Alvarón, R. B. (2017). *La Gestión del Talento Humano y el Desempeño Laboral de los Trabajadores del Gobierno Regional de Tacna – 2017*. Tacna: Universidad Privada de Tacna.

Angeles, E. B. (2018). *Igualdad salarial por sexo en la alta dirección: determinantes de las diferencias salariales en el sector privado, entre hombres y mujeres, en posiciones de gerentes y directores en Lima Metropolitana (2007-2016)*. Lima: PUCP.

Armas, A. A. (2017). *Incorporación del enfoque de género en la Municipalidad Provincial de Huamanga*. Huamanga: Universidad Cesar Vallejo.



Autoridad Nacional del Servicio Civil - Servir.
(2019). *La Mujer en el Servicio Civil Peruano*
2019. Lima.

Bravo, P. R. (07 de 02 de 2019). *Una
aproximación al concepto de Género.* .
Obtenido

[http://perso.unifr.ch/derechopenal/assets/files/articulos/a_20180408_02.p df](http://perso.unifr.ch/derechopenal/assets/files/articulos/a_20180408_02.pdf)

Camarane María & Saavedra María. (2015).
Diferencias en la Competitividad de las
Empresas según el género del director.
Neumann Business Review,70-86.

CAF. (2018). *Transporte y desarrollo en América
Latina*. Caracas.

Civil, A. N. (10 de febrero
de 2020). *Servicio
Civil*. Obtenido de
<https://www.servir.gob.pe/servicio-ctivil/>

